

UNIANDES EPISTEME: Revista de Ciencia, Tecnología e Innovación.
Negrín Sosa, E., Bravo Macías, C.C., Piquera García, L., Montesdeoca Calderón, M.G.
Vol. (3). Núm. (4) 2016

Propuesta de un procedimiento para evaluar el nivel de motivación y satisfacción de los trabajadores de una institución bancaria.

Proposal of a procedure to evaluate the level of motivation and satisfaction of the workpeople of the banking institution.

Ernesto Negrín Sosa

ernestonegrinsosa@gmail.com

Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí - ESPAM-MFL. Ecuador

Columba Consuelo Bravo Macías

columbabravo@hotmail.com

Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí - ESPAM-MFL. Ecuador

Lianys Piquera García

lianys@s3471.dpmt.bandec.cu

Banco de Crédito y Comercio - BANDEC. Cuba

María Gabriela Montesdeoca Calderón

magymontesdeoca@gmail.com

Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí - ESPAM-MFL. Ecuador

RESUMEN

El presente aborda un tema de notable importancia y actualidad, ya que se reconoce que la inteligencia, el conocimiento y el compromiso de las personas que integran las organizaciones, marcarán las diferencias entre las mismas, pues el capital humano es el activo más importante con que cuentan las entidades para el éxito en su gestión. Es por ello que, el que un trabajador se sienta motivado y satisfecho laboralmente, constituyen aspectos esenciales para los directivos de la empresa cubana de hoy.

En la Sucursal 3471 de BANDEC en Matanzas, se llevó a cabo un estudio para evaluar ambos parámetros, el cual conllevó a la utilización de métodos y técnicas, tales como: variables para caracterizar los sistemas empresariales, método del coeficiente de Kendall, la entrevista, la encuesta y la tormenta de ideas.

Mediante la utilización del sistema informático MOSA, se obtuvo una alta motivación y satisfacción de los trabajadores de esta entidad, trayendo consigo que el riesgo de cometer errores fuera bajo, no obstante se evidencia la existencia de deficiencias, para lo cual se proponen acciones de mejoras y control a las mismas, con el objetivo de eliminarlas, lo cual contribuirá a que la institución logre alcanzar sus objetivos estratégicos, con la eficacia y eficiencia deseadas.

PALABRAS CLAVE: Motivación, Satisfacción, Riesgo, Eficacia, Eficiencia.

ABSTRACT

The attendee discusses a theme of notable importance and present time, since it is recognized that intelligence, knowledge and the people's commitment that the organizations integrate, they will dial the differences among them same, because the human capital is the more important assets that they count the entities for success in

its steps with. He is hence than, the fact that a worker feel motivated and satisfied laborly, essential aspects for company executives constitute present-day Cuban.

At the Subsidiary 3471 of BANDEC in Matanzas, a study to evaluate both parameters took effect, which bore the utilization of methods and techniques, such I eat: Technique to characterize the entrepreneurial systems, method of Kendall's coefficient, the interview, the opinion poll and brainstorming.

By means of the utilization of the information-technology system MOSA, he got a tall motivation and satisfaction from this entity's workpeople, bringing I get that the risk to make mistakes outside softly, nevertheless evidences the existence of deficiencies itself, for which they intend stock of improvements and control to them same, for the sake of eliminating them, which as he will contribute to that the institution be able to attain its strategic objectives, with efficacy and efficiency desired.

KEYWORDS: Motivation, Satisfaction, Risk, Efficacy, Efficiency.

INTRODUCCIÓN

En el contexto actual de la actividad empresarial, tanto en organizaciones productivas como de servicios, resulta vital la instrumentación de las buenas prácticas de gestión que se enfoquen esencialmente al componente humano de las organizaciones, al considerar que este resulta uno de los pilares básicos para el logro de los mejores resultados, que constituyen aspiraciones lógicas en un mundo cada vez más globalizado y competitivo.

En este ámbito, a medida que la tecnología se introduce en el trabajo cotidiano, se imponen las capacidades, conocimientos y experiencia de las personas que componen una organización, junto a su espíritu y su creatividad; todo eso en una mayor medida que el capital y el equipamiento. En tal sentido se requiere lograr una organización, basada en el conocimiento de las necesidades de los individuos, que dé lugar a un equilibrio de acciones (con períodos de: adaptación - involucramiento - motivación - compromiso) y que permita viabilizar la aceptación de los objetivos por las personas, como paso previo a su concreción (Conti, 2011).

Es por ello que, el que un trabajador se sienta motivado y satisfecho con las tareas que desempeña, así como con su entorno laboral, constituyen aspectos esenciales para los directivos de la empresa cubana de hoy, inmersa en el proceso de Perfeccionamiento Empresarial, toda vez que un trabajador motivado y satisfecho es una garantía de éxito, de una adecuada atención al cliente y garantiza el logro de los objetivos empresariales propuestos de manera eficaz, eficiente y efectiva.

Muchas son las acciones encaminadas hoy en día, a elevar la atención al hombre en cada centro, haciéndose preciso que se profundicen estas acciones con un verdadero deseo de dar solución a las dificultades que afectan al trabajador, como eje central de toda institución.

El Banco de Crédito y Comercio (BANDEC) precisa para sus funciones, de trabajadores con un desempeño ético, profesional y competitivo, que se sientan motivados y satisfechos con la labor que realizan y con la organización a la que

pertenecen, para aumentar la calidad en los servicios y perfeccionar la atención al cliente externo de manera que éste se encuentre satisfecho.

Aunque se han desarrollado estudios precedentes tales como los de Jiménez (2007) y Gil (2009), en los últimos años no se han desarrollado estudios para medir el nivel de motivación y satisfacción de los trabajadores que evidencien resultados actualizados al contexto actual, por tal motivo, la Dirección de la Sucursal 3471 de BANDEC en Matanzas, se vio interesada en conocer en qué estado se encuentran sus trabajadores con respecto a estas dos variables del Comportamiento Organizacional, lo cual constituye el objetivo fundamental de esta investigación.

MÉTODOS

Para el desarrollo práctico de la investigación se emplearon las técnicas que a continuación se enlistan.

- Revisión documental
- Variables para caracterizar los sistemas empresariales
- Método del coeficiente de Kendall
- Entrevista
- Encuesta
- Tormenta de ideas

Fue confeccionado para los fines de este trabajo un procedimiento que permitió, en cuatro fases, evaluar la motivación y la satisfacción de los trabajadores de la entidad objeto de investigación. Estas fases fueron: I. Preparación y planificación; II. Evaluación; III. Mejora y IV. Seguimiento y control.

En la Figura 1 se representa de forma gráfica el procedimiento propuesto a través de las diferentes fases y etapas que lo integran.

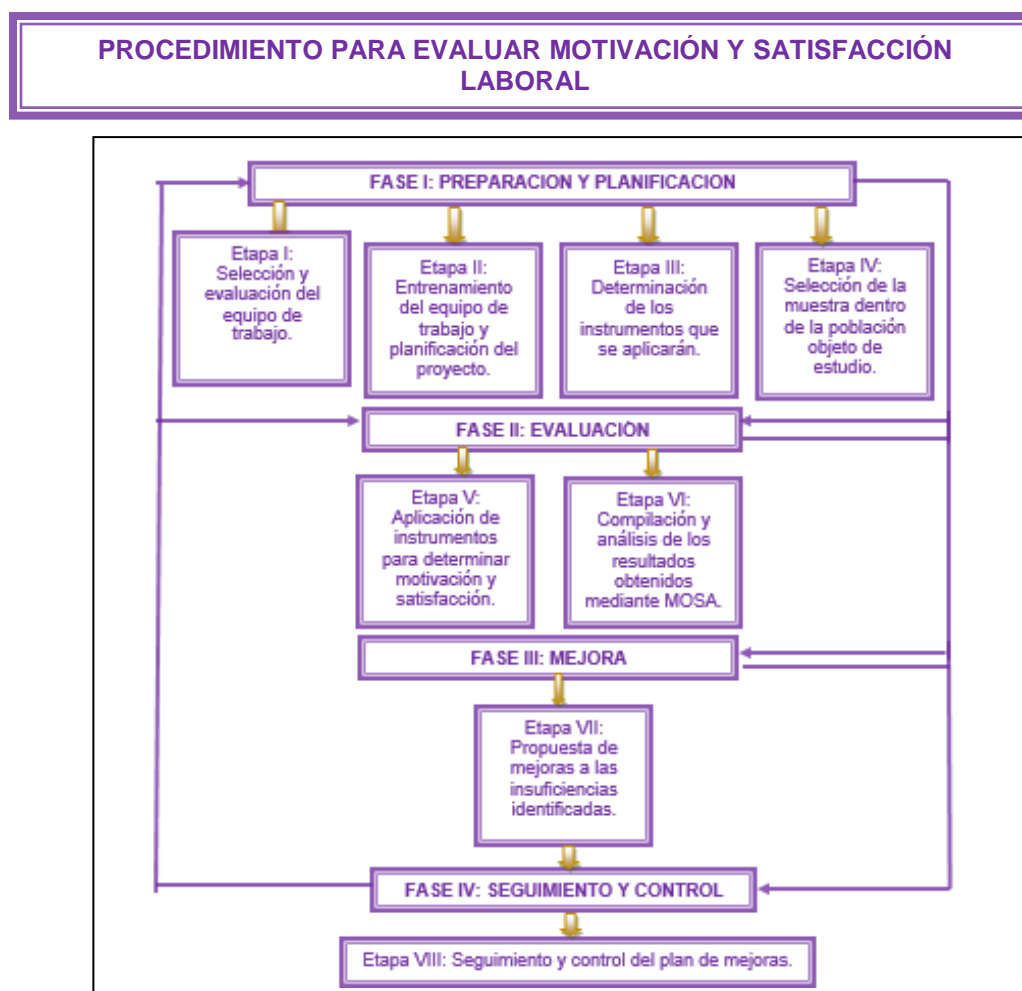


Figura1: Procedimiento para evaluar la motivación y la satisfacción laboral.

Fuente: Elaboración propia.

Fase I: Preparación y planificación

Etapa I: Selección y evaluación del equipo de trabajo

En esta etapa se procedió a seleccionar al equipo de trabajo encargado de aplicar el estudio. Para su conformación se valoraron los criterios que ofrecen Cuétara Sánchez (2000), Nogueira Rivera (2002), Negrin Sosa (2003), Hernández Nariño (2010), Marqués León (2013) y Bolaño Rodríguez (2014) y que permitieron determinar las características que debía poseer el equipo de trabajo.

Como soporte de apoyo se utilizó el sistema informático denominado Selección de Expertos, el cual se sustenta en una plataforma de trabajo en Excel. Esta aplicación informática tiene como característica que calcula el coeficiente de conocimiento o información que tiene el experto acerca del problema (K_c), el coeficiente de argumentación o fundamentación de los criterios del experto (K_a), así como el coeficiente de competencia (K), también evalúa el nivel de competencia de cada experto y determina según éste, si es necesario incluir nuevos expertos o no. Para la determinación de la concordancia en los criterios de los miembros del equipo de trabajo calcula el método de los expertos en la variante del coeficiente de Kendall.

Recibido: Junio 2016. **Aceptado:** Agosto 2016

Universidad Regional Autónoma de los Andes UNIANDES

Etapla II: Entrenamiento del equipo de trabajo y planificación del proyecto

La etapa II fue una de las más importantes del procedimiento, pues en la misma se capacitó y entrenó al equipo de trabajo, ya que era necesario que fueran cumplidas las reglas para el trabajo en grupo, así como también debía establecerse una planificación para las reuniones y actividades a desarrollar en cada etapa del procedimiento, de manera que se lograra obtener los resultados esperados.

Etapla III: Determinación de los instrumentos a aplicar para evaluar motivación y satisfacción laboral

En esta etapa se procedió a determinar y confeccionar los instrumentos que se utilizaron en el estudio, que permitieron evaluar la motivación y la satisfacción de los trabajadores del centro, apoyado en los diferentes métodos y técnicas entre los que se encontraron: la entrevista, la encuesta y la tormenta de ideas.

Etapla IV: Selección de la muestra dentro de la población objeto de estudio

Para efectuar la investigación se seleccionó una muestra del total de trabajadores, la cual permitió inferir sobre la población.

Para ello fueron consultadas 20 tesis de maestrías y doctorados recopiladas en el repositorio de tesis de la Universidad de Matanzas, Cuba, en temáticas afines, en las que se empleaban como promedio en sus aplicaciones, tamaños de muestra entre un 25 % y un 30 %, por lo cual se recomienda para una investigación de este tipo, seleccionar un tamaño de muestra que no se encuentre por debajo del 25 %.

Fase II: Evaluación

Etapla V: Aplicación de los instrumentos para determinar motivación y satisfacción laboral

En esta etapa se procedió a aplicar los instrumentos determinados a la muestra de trabajadores establecida, y a los cuadros. Con los mismos, posteriormente se pudo evaluar la motivación y satisfacción laboral. Se realizaron las aclaraciones pertinentes a los que participaron en el estudio y se le dio seguimiento al llenado adecuado de cada uno de los instrumentos que se aplicaron.

Etapla VI: Compilación y análisis de los resultados obtenidos

Esta etapa fue decisiva dentro del proceso, pues en la misma se recolectó la información y se analizaron los resultados obtenidos luego de aplicar los instrumentos. Además se pudo evaluar si los trabajadores se encontraban motivados y satisfechos con su trabajo. Para ello, como soporte de apoyo a la instrumentación de las encuestas de motivación y satisfacción laboral se elaboró un sistema informático denominado MOSA, el cual se sustenta en una plataforma de trabajo en ACCESS. Esta aplicación informática posee dos métodos implementados con el objetivo de calcular el nivel de motivación y satisfacción laboral y relacionar el posible riesgo de cometer errores con estos dos aspectos.

Fase III: Mejora

Etapa VII: Propuesta de mejoras a las insuficiencias identificadas

En esta etapa se realizó, mediante un trabajo en equipo, el análisis de las posibles alternativas de mejoras para dar respuesta a las insuficiencias detectadas con la aplicación de los diferentes instrumentos. Se definieron las acciones pertinentes y se diseñó un plan con la siguiente estructura:

Acciones de mejora	Responsables	Fecha de cumplimiento

Fase IV: Seguimiento y control

Etapa VIII: Seguimiento y control del plan de mejoras

En esta etapa se estableció un chequeo a las medidas propuestas para la mejora, para controlar su efectividad. Se propuso establecer un programa de control para cada una de las acciones definidas donde se establecieran las frecuencias y de manera específica, las fechas de control.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

A continuación se exponen los resultados obtenidos en la aplicación de los instrumentos seleccionados para esta investigación.

Análisis de los resultados de las entrevistas a los Directivos

Mediante la ejecución de las entrevistas realizadas a los directivos de la Sucursal 3471 de BANDEC, se pudo constatar que en la misma no se han llevado a cabo estudios sobre estos temas con antelación al presente trabajo.

De igual manera, se pudo establecer que la realización del procedimiento propuesto sería de gran utilidad para los directivos de esta sucursal para poder mejorar la atención al hombre y lograr que ésta sea verdaderamente eficaz. Además, alegaron que si los trabajadores se encuentran motivados y satisfechos laboralmente, ejecutan las funciones con mayor calidad y menos errores, por lo que consideran que abordar el estudio en estos momentos, será de utilidad para el desarrollo del trabajo futuro en la entidad.

De acuerdo a la percepción generalizada de los entrevistados, la mayoría de los trabajadores de la agencia objeto de estudio, tienen un nivel adecuado de motivación y satisfacción laboral, lo cual no quiere decir que sea imposible continuar perfeccionando los sistemas de estimulación y de atención al hombre.

El criterio de estos directivos apunta a que los aspectos que aún no cumplen con las expectativas de los trabajadores están relacionados con las condiciones de trabajo, el salario y la escasez de recursos materiales.

Análisis de los resultados de las encuestas aplicadas a la muestra seleccionada

Al introducir los datos de las encuestas en el sistema informático MOSA se obtienen los resultados y las posibles soluciones por cada uno de los aspectos o grupos que fueron medidos, pero por lo extenso de su contenido sólo se expondrán los que

muestran dificultades, comenzando por los resultados alcanzados en la encuesta # 2 sobre la motivación y posteriormente los de la encuesta # 1 de satisfacción laboral:

Encuesta # 2:

La encuesta # 2 fue confeccionada para medir el nivel de motivación laboral existente en la oficina y según MOSA, el nivel de motivación laboral existente en la Sucursal 3471 de BANDEC de Matanzas es el que se muestra seguidamente en la Tabla 1.

Resultado	Solución
Alta 82% La motivación laboral es alta por lo que la probabilidad de cometer errores en el trabajo es baja.	Mantener las acciones que permitan que los trabajadores se sientan motivados laboralmente.

Tabla 1: Nivel de motivación laboral existente en la Sucursal 3471 de BANDEC en Matanzas.

Fuente: MOSA.

Como se aprecia en la Tabla 1 el nivel de motivación laboral de la Sucursal 3471 de BANDEC de Matanzas, es alto para un 82 %, por lo que, como propone MOSA, deben mantenerse las acciones que permitan que los trabajadores se sientan motivados laboralmente, además debe trabajarse en los aspectos que se resumen en la Tabla 2, los cuales fueron evaluados con los valores 3 y 2, que significa que el trabajador, con respecto a ese aspecto, está posiblemente de acuerdo y en desacuerdo, respectivamente, por lo que hay que efectuarle un seguimiento a los mismos, para mejorar este resultado, tomando de referencia las posibles soluciones expuestas por MOSA.

Número de pregunta	Preguntas	Total Valor	Nivel Motivación	Resultado	Solución
5	Me gusta tener el mando en las cosas.	3	Media 66%	El empleado puede que en alguna ocasión tome el mando y/o control de las situaciones.	Aumentar en los trabajadores la necesidad de controlar y hacerle frente a las situaciones que puedan presentarse.
11	No me gusta influir en los demás para salirme con la mía.	2	Baja 35%	El empleado siente la necesidad de influir en los demás para imponer sus criterios y/u opiniones.	Buscar vías y estrategias que permitan que los trabajadores sientan la necesidad de consultar y debatir sus criterios, opiniones, dudas, inquietudes, etc.
12	Me gusta formar parte de grupos y organizaciones.	3	Media 64%	Puede que en ocasiones el empleado forme parte de algún grupo.	Incentivar las acciones que estimulen a los trabajadores a formar parte de grupos.
18	Me gusta ocupar un puesto de trabajo con responsabilidad	3	Media 64%	Es posible que el empleado ocupe algún cargo con responsabilidades.	Crear acciones para motivar a los empleados a ocupar cargos con responsabilidades, siempre y cuando éste

Recibido: Junio 2016. **Aceptado:** Agosto 2016

Universidad Regional Autónoma de los Andes UNIANDES

	ades.				cuenta con las competencias requeridas.
23	No deseo que la jornada laboral termine rápido.	3	Media 63%	Puede que en ocasiones el empleado desee que la jornada laboral termine.	Incrementar las acciones que permitan que a los trabajadores les motive la jornada laboral.
24	No he pensado en abandonar el puesto de trabajo.	2	Baja 40%	El empleado piensa en abandonar su puesto de trabajo.	Buscar vías y estrategias que permitan que a los empleados les motive su puesto de trabajo, siempre y cuando tengan las competencias requeridas para el mismo, pues debe evitarse la fluctuación del personal.

Tabla 2: Resumen de las preguntas con dificultades de la encuesta de motivación laboral.

Fuente: MOSA.

Cabe destacar que para la evaluación se efectuó el análisis que se muestra en el Cuadro 1, donde los resultados obtenidos equivalen a una motivación laboral, Alta (5 y 4), Media (3) y Baja (2 y 1).

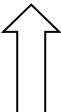
Motivación Laboral		
ID	Evaluación	Motivación
5	Muy de acuerdo	Alta
4	Acuerdo	Alta
3	Posible Acuerdo	Media
2	Desacuerdo	Baja
1	Muy en desacuerdo	Baja


Cuadro 1: Análisis efectuado para determinar el nivel de motivación laboral.

Fuente: Elaboración propia.

Igualmente, se determinó la relación entre el nivel de motivación laboral y el riesgo de cometer errores, donde los valores 5 y 4 corresponden a un nivel de riesgo Bajo, el 3 a riesgo Medio y el 2 y el 1 Alto riesgo. Además se estableció que mientras aumenta la motivación disminuye el riesgo. Para una mayor comprensión ver Cuadro 2.

Motivación Laboral		Riesgo
ID	Evaluación	
5	Muy de acuerdo	Bajo
4	Acuerdo	Bajo
3	Posible Acuerdo	Medio
2	Desacuerdo	Alto
1	Muy en desacuerdo	Alto

	Motivación	Riesgo
	Alta	Bajo
	Media	Medio
	Baja	Alto

Cuadro 2: Análisis efectuado para relacionar el nivel de motivación laboral con el riesgo de cometer errores.

Fuente: Elaboración propia.

En la Figura 2 se muestra el comportamiento por preguntas de la motivación de los trabajadores de la Sucursal 3471 de BANDEC de Matanzas. En el mismo se evidencia lo planteado anteriormente y se pone de manifiesto los aspectos que presentan menos porcentaje de motivación, son éstos las que aparecen con los colores rojo y amarillo, por lo que en orden de prioridad hay que darle seguimiento a las preguntas 11, 24, 23, 12, 18 y 5, sin descuidarse del resto, siempre teniendo en cuenta las posibles soluciones que propone MOSA para cada caso.

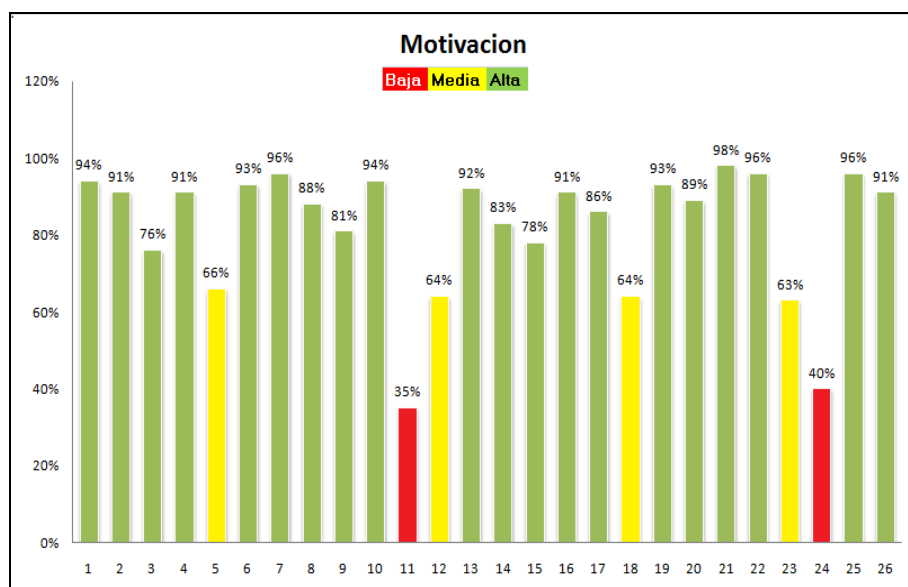


Figura 2: Nivel de motivación laboral por aspectos.

Fuente: Elaboración propia.

Seguidamente se expone la Figura 3, la cual muestra el riesgo de cometer errores en el trabajo, de acuerdo al nivel de motivación que se aprecia en el gráfico anterior.

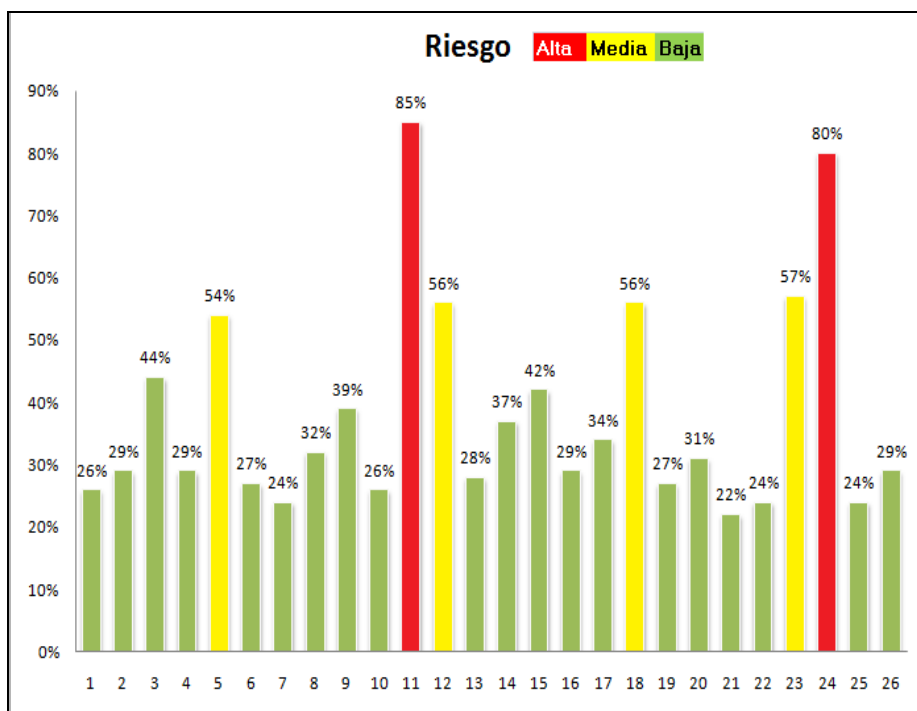


Figura 3: Nivel de riesgo de acuerdo al nivel de motivación laboral.

Fuente: Elaboración propia.

Para una mejor comprensión de lo planteado en la figura anterior, se confeccionó la Figura 4, donde se expone la relación entre el nivel de motivación laboral y el riesgo de cometer errores. En el mismo se aprecia que mientras disminuye el nivel de motivación aumenta el riesgo de cometer errores y viceversa.

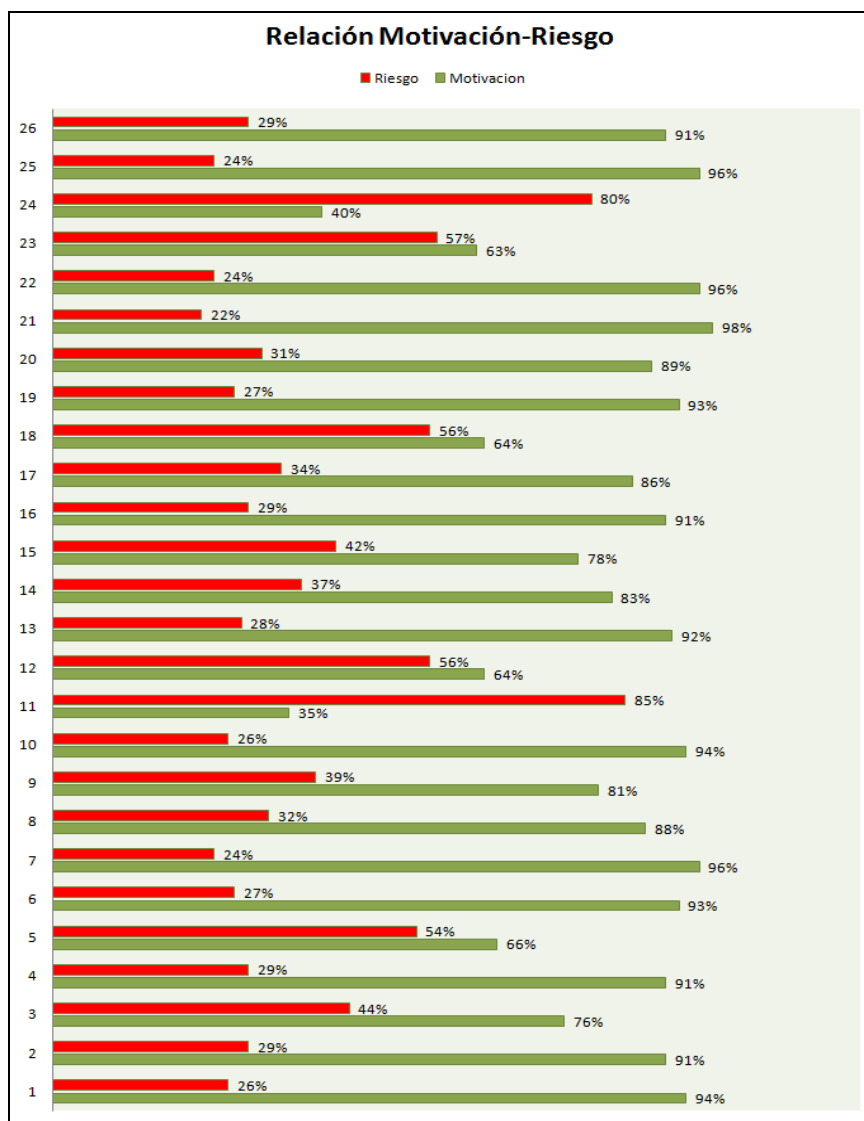


Figura 4: Relación entre el nivel de motivación laboral y el riesgo de cometer errores.

Fuente: Elaboración propia.

Encuesta # 1:

Antes de mostrar los resultados obtenidos hay que aclarar que los mismos fueron interpretados como se muestra a continuación en el Cuadro 3 donde se ponen de manifiesto las posibles relaciones entre la importancia y la evaluación otorgada por el encuestado a cada aspecto, así como el nivel de satisfacción que le corresponde a cada una de ellas, donde se evidencia que la evaluación 2 corresponde a una Baja satisfacción laboral, el valor 3 significa satisfacción laboral Media y los valores 4 y 5 expresan una Alta satisfacción laboral.

Satisfacción laboral		Evaluación			
		2	3	4	5
ID	Importancia	M	R	B	MB
2	No muy importante	Baja	Media	Alta	Alta
3	Importante	Baja	Media	Alta	Alta
4	Muy importante	Baja	Media	Alta	Alta
5	Absolutamente prioritario	Baja	Media	Alta	Alta

Satisfacción
Alta
Media
Baja

Cuadro 3: Análisis efectuado para determinar el nivel de satisfacción laboral de acuerdo a la importancia y la evaluación otorgadas por el encuestado.

Fuente: Elaboración propia

También se estableció la relación entre el nivel de satisfacción laboral y el riesgo de cometer errores en el trabajo, para ello se confeccionó el Cuadro 4, en el cual se evidencia esta correspondencia. Además, se pone de manifiesto que cuando la satisfacción es Baja, se está en presencia de un Alto riesgo, por lo que queda demostrado que mientras disminuya el nivel de satisfacción, aumenta el riesgo de cometer errores y viceversa.

Riesgo laboral		Evaluación			
		2	3	4	5
ID	Importancia	M	R	B	MB
2	No muy importante	Alto	Medio	Bajo	Bajo
3	Importante	Alto	Medio	Bajo	Bajo
4	Muy importante	Alto	Medio	Bajo	Bajo
5	Absolutamente prioritario	Alto	Medio	Bajo	Bajo

Riesgo
Alto
Medio
Bajo

Satisfacción	Riesgo
Alta	Bajo
Media	Medio
Baja	Alto

Cuadro 4: Análisis efectuado para relacionar el nivel de satisfacción laboral con el riesgo de cometer errores.

Fuente: Elaboración propia.

A continuación se exponen los resultados de la encuesta # 1 la cual fue creada con el objetivo de medir el nivel de satisfacción laboral que existe en la sucursal bancaria, y MOSA evalúa el mismo como se expone en la Tabla 3.

Np	NpR	Resultado	Solución
Muy importante	B	El nivel de prioridad considerado es: muy importante y el grado de cumplimiento de esta prioridad, es decir, la puntuación de la situación real fue evaluada de bien, por lo que la satisfacción laboral es alta y, por ende, el riesgo de cometer errores en el trabajo es bajo.	Reforzar las acciones para aumentar la motivación y la satisfacción de los trabajadores, pues ello permitirá que no se eleven los índices de ausentismo, ni tampoco la probabilidad de cometer errores, posibilitará aumentar la eficacia, la eficiencia y la calidad en los servicios, así como perfeccionar la atención al cliente externo y, por consiguiente, mejorar su satisfacción.

Tabla 3: Evaluación general del nivel de satisfacción laboral.

Fuente: MOSA.

Como se evidencia en la Tabla 3 el nivel de satisfacción laboral de la Sucursal 3471 de BANDEC de Matanzas, es alto, sin embargo debe continuar trabajándose de acuerdo a lo que propone MOSA, de manera que se mantenga este resultado o se obtenga otro superior, así como también debe dársele seguimiento a los 13 aspectos que se relacionan en la Tabla 4 los cuales fueron evaluados de regular (R).

Asp.	Nombre aspectos	Np	NpR	Resultado	Solución
8	Autonomía para realizar su trabajo (grados de libertad, independencia para programar su trabajo)	Muy importante	R	Para el empleado es muy importante tener independencia para realizar su trabajo, sin embargo la libertad que tiene para ello es regular.	Brindarles a los trabajadores independencia para programar su trabajo, siempre y cuando cumplan con las reglas y condiciones establecidas.
9	Adecuación de las tareas que se le asignan con las condiciones para realizarlas	Muy importante	R	Para el empleado es muy importante que las tareas asignadas se encuentren ajustadas a las condiciones que le brindan para realizarlas, sin embargo no existe gran adecuación entre ellas.	Adecuar las tareas asignadas, con las condiciones que existan para ello.
10	Medios de trabajo y recursos necesarios para realizar la labor con calidad	Muy importante	R	Para el empleado es muy importante contar con medios y recursos para realizar su trabajo, sin embargo no	Facilitarles a los trabajadores, los medios y recursos necesarios para efectuar un trabajo con calidad.

Recibido: Junio 2016. **Aceptado:** Agosto 2016

Universidad Regional Autónoma de los Andes UNIANDES

				posee todos los que necesita.	
11	Seguridad en el trabajo	Muy importante	R	Para el empleado es muy importante contar con los medios de seguridad para su trabajo, sin embargo no posee la protección suficiente.	Efectuar el levantamiento de los riesgos existentes en la entidad y proponer mejoras a las insuficiencias identificadas. Además debe proveerse a los trabajadores de los medios de protección necesarios para evitar accidentes y enfermedades.
12	Confort del local de trabajo	Muy importante	R	Para el empleado es muy importante que su local de trabajo cuente con el confort que requiere, sin embargo no posee la suficiente comodidad.	Mejorar las condiciones del local de trabajo para incrementar la motivación de los trabajadores.
25	Se le motiva para dar sus criterios y opiniones	Muy importante	R	Para el empleado es muy importante que se le motive para dar sus criterios y opiniones, sin embargo se evidencia poco que esto ocurra.	Buscar vías y estrategias para motivar a los trabajadores a participar en la toma de decisiones con sus criterios y opiniones.
26	Sus criterios y opiniones en cuanto al trabajo son tomados en cuenta por la dirección	Muy importante	R	Para el empleado es muy importante que sus criterios y opiniones, en cuanto al trabajo, sean tomados en cuenta por la dirección, in embargo se evidencia poco que esto ocurra.	La dirección de la entidad debe tener en cuenta, los criterios y opiniones de los trabajadores.
27	Sus criterios y opiniones en cuanto al trabajo son tomados en cuenta para la toma de decisiones	Muy importante	R	Para en el empleado es muy importante que sus criterios y opiniones sean tomados en cuenta para la toma de decisiones, aunque se evidencia poco que esto ocurra.	Tomar en cuenta los criterios y opiniones de los trabajadores, para la toma de decisiones en la entidad, de manera que logren comprender la importancia de este tema.
28	Se siente parta activa de los recursos de la	Muy importante	R	Para el empleado es muy importante	La dirección de la entidad debe considerar y tener

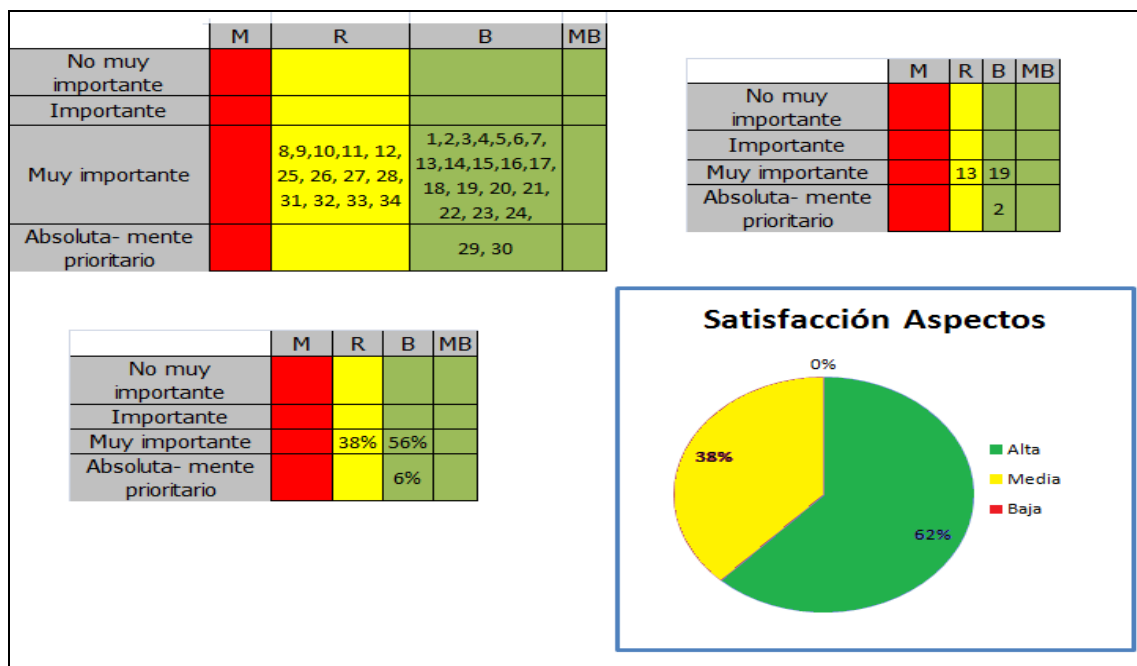
	empresa			sentirse parte activa de los recursos de la empresa, sin embargo se evidencia poco que lo tomen en cuenta.	en cuenta a los trabajadores, como el recurso fundamental, pues del desempeño, la motivación y la satisfacción de éstos, depende el resultado de la empresa.
31	Situaciones especiales	Muy importante	R	Para el empleado es muy importante que se le atienda cuando se le presente alguna situación especial, sin embargo se evidencia poco que esto ocurra.	La dirección de la entidad debe atender a los trabajadores cuando se le presenten situaciones especiales, esto aumentará la motivación y satisfacción de los mismos y, a la vez, su rendimiento, además les permitirán comprender la importancia de este tema.
32	Salario en correspondencia con su trabajo	Muy importante	R	Para el empleado es muy importante que su salario se encuentre en correspondencia con su trabajo, aunque se evidencia poco que esto ocurra.	La dirección de la entidad, en correspondencia con su organismo superior, debe establecer salarios de acuerdo a la carga de trabajo de cada puesto, esto aumentará la motivación y satisfacción de los empleados y, a la vez, su rendimiento.
33	Estímulo por el trabajo efectuado	Muy importante	R	Para el empleado es muy importante ser reconocido por el trabajo efectuado, sin embargo se evidencia poco que esto ocurra.	Buscar vías y estrategias para estimular a los trabajadores por su buen desempeño, esto aumentará la motivación y satisfacción de los mismos y, a la vez, su rendimiento.
34	Es reconocido cuando realiza una labor destacada	Muy importante	R	Para el empleado es muy importante ser reconocido cuando realiza una labor destacada, además se evidencia poco que esto ocurra.	Buscar vías y estrategias para estimular a los trabajadores cuando realizan una labor destacada, esto aumentará la motivación y satisfacción de los mismos y, a la vez, su rendimiento.

Tabla 4: Evaluación por aspectos del nivel de satisfacción laboral.

Fuente: MOSA.

Recibido: Junio 2016. **Aceptado:** Agosto 2016
 Universidad Regional Autónoma de los Andes UNIANDES

También se confeccionó el Cuadro 5 donde se resumen los resultados por aspectos, el porcentaje que representan y el nivel de satisfacción que presentan.



Cuadro 5: Resumen del nivel de satisfacción por aspectos.

Fuente: Elaboración propia.

Como se muestra en el Cuadro 5 el 38 % de los aspectos fueron evaluados de R, que significa satisfacción media y, por ende, riesgo medio, por lo que debe tomarse medidas en función de modificar este resultado.

Para facilitar el trabajo se confeccionó el Cuadro 6 donde se establece un orden de prioridad para darle seguimiento a los aspectos, teniendo en cuenta el nivel de importancia y la evaluación. Las prioridades se otorgaron de menor a mayor, partiendo del nivel más bajo de satisfacción hasta el más alto.

Prioridad	Evaluación			
	2	3	4	5
Importancia	M	R	B	MB
No muy importante	4	8	12	16
Importante	3	7	11	15
Muy Importante	2	6	10	14
Absolutamente prioritario	1	5	9	13

Cuadro 6: Orden de prioridad para darle seguimiento a los aspectos.

Fuente: Elaboración propia.

Tomando de referencia el cuadro precedente y la evaluación, debe dárseles seguimiento, según orden de prioridad a los 13 aspectos evaluados de muy importante

Recibido: Junio 2016. **Aceptado:** Agosto 2016

Universidad Regional Autónoma de los Andes UNIANDES

y regular, luego a los dos valorados en absolutamente prioritarios y bien, y por último a los 19 que fueron evaluados de muy importante y bien, siempre tomando de referencia las posibles soluciones que propone MOSA.

Teniendo en cuenta el resultado por aspecto, se efectuó una evaluación por cada grupo y, según MOSA, de los 8 grupos en que se divide la encuesta, 4 fueron evaluados de regular (R), por lo que debe crearse un plan de mejoras para corregir este resultado, guiado por las posibles soluciones que brinda MOSA.

En la Tabla 5 que se expone seguidamente, se muestra esta evaluación.

Grupo	Nombre grupo	Np	NpR	Resultado	Solución
2	Organización del Trabajo	Muy importante	R	Para el empleado es muy importante que las tareas en su área se encuentren organizadas y distribuidas equitativamente, así como que se ajusten a las condiciones para realizarlas, además de contar con independencia para programar su trabajo, sin embargo se evidencia que las tareas no se encuentran bien repartidas, ni se adecúan bien a las condiciones existentes para ello, así como también se pone de manifiesto que cuenta con poca libertad para programar su trabajo.	Organizar y distribuir las tareas de forma justa para todos y de manera que se adecúen a la condiciones que existan para ello, además debe brindárseles a los trabajadores libertad para programar su trabajo, siempre y cuando cumplan con las reglas y parámetros establecidas, lo cual permitirá elevar la satisfacción de los trabajadores y, por ende, que los índices de ausentismo disminuyan, al igual que la probabilidad de cometer errores, posibilitará aumentar la eficacia, la eficiencia y la calidad en los servicios, así como perfeccionar la atención al cliente externo y, por consiguiente, mejorar su satisfacción.
3	Disponibilidad de	Muy importante	R	Para el empleado es muy importante contar con recursos, con un local confortable de trabajo, al igual que con la seguridad requerida y se evidencia que no posee los medios suficientes para efectuar un trabajo con calidad, que el local de trabajo no está muy cómodo y además que no cuenta con la protección suficiente	Facilitarles a los empleados los recursos requeridos para efectuar un trabajo con calidad; mejorar las condiciones del local de trabajo, para incrementar la motivación de los trabajadores, efectuar el levantamiento de los riesgos existentes en la entidad y proponer mejoras a las insuficiencias identificadas. Además debe proveerse a los trabajadores de los medios de protección necesarios para evitar accidentes y enfermedades, lo cual permitirá

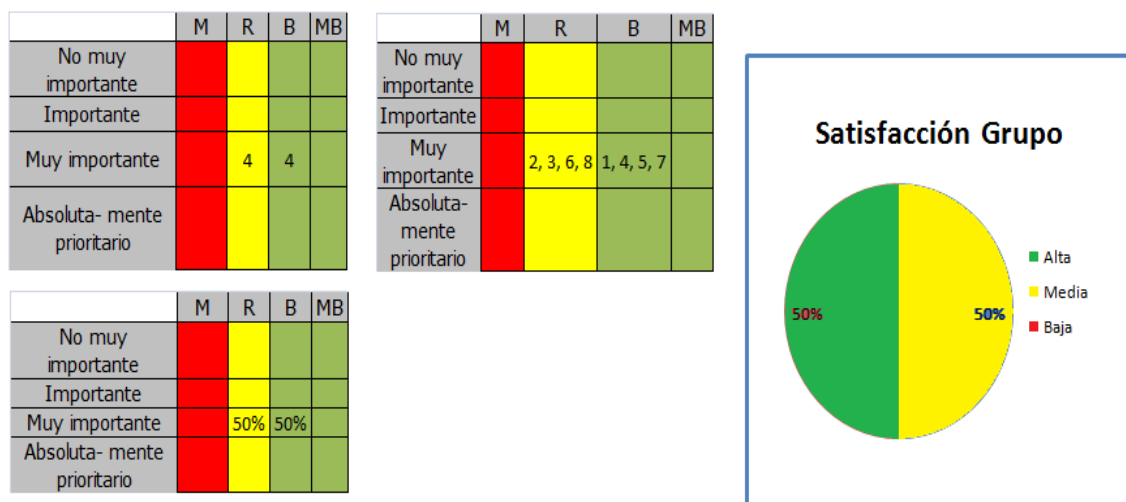
				para evitar riesgos y accidentes laborales.	elevar la satisfacción de los trabajadores y, por ende, que los índices de ausentismo disminuyan, al igual que la probabilidad de cometer errores, posibilitará aumentar la eficacia, la eficiencia y la calidad en los servicios, así como perfeccionar la atención al cliente externo y, por consiguiente, mejorar su satisfacción.
6	Participación en la toma de decisiones	Muy importante	R	Para el empleado es muy importante que se le de participación en la toma de decisiones y que sus criterios sean tomados en cuenta por la dirección y para alguna disposición, sin embargo se evidencia que se le motiva poco a participar, además sus opiniones, en algunas ocasiones es que son tomadas en cuenta por la dirección y para la toma de decisiones.	Buscar vías y estrategias para motivar a los trabajadores a participar, con sus criterios y opiniones en la toma de decisiones, además la dirección de la entidad debe tomarlos en cuenta, al igual que debe considerar a los empleados como el recurso fundamental que posee, ello contribuirá a elevar la satisfacción de los trabajadores, así como la eficacia, la eficiencia y la calidad en los servicios, además de perfeccionar la atención al cliente externo y, por consiguiente, mejorar su satisfacción.
8	Atención a los trabajadores en	Muy importante	R	Para el empleado es muy importante ser atendido, estimulado, reconocido y que su salario se encuentre en correspondencia con su trabajo, sin embargo se evidencia poco que esto se pone de manifiesto.	La dirección de la entidad debe atender, estimular y reconocer a los trabajadores por su buen desempeño, además en coordinación con su organismo superior, debe establecer salarios en correspondencia con la carga de trabajo de cada puesto, ello contribuirá a elevar la satisfacción de los trabajadores, así como la eficacia, la eficiencia y la calidad en los servicios, además de perfeccionar la atención al cliente externo y, por consiguiente, mejorar su satisfacción.

Tabla 5: Evaluación por grupos del nivel de satisfacción laboral.

Fuente: MOSA.

Para una mayor comprensión de estos resultados se confeccionó el Cuadro 7 donde se resume la evaluación por grupos, el porcentaje que representan y el nivel de satisfacción.

Recibido: Junio 2016. **Aceptado:** Agosto 2016
 Universidad Regional Autónoma de los Andes UNIANDES



Cuadro 7: Resumen del nivel de satisfacción por grupos.
Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en el Cuadro 7, el 50 % de los aspectos fueron evaluados de R, significando satisfacción media y riesgo medio, por lo que hay que trabajar según el orden de prioridad establecido primero en los grupos 2, 3, 6 y 8 y posteriormente con los grupos 1, 4, 5 y 7, para ello se sugiere tener en cuenta las posibles soluciones que brinda MOSA.

Si se comparan los resultados de las entrevistas a los directivos con los que se analizaron de las encuestas, se puede concluir que los directivos desconocen, en cierta medida, las verdaderas necesidades y expectativas de sus colaboradores que son en las que deben centrarse, pues ello permitirá que la calidad del trabajo sea mayor.

Finalmente resulta posible señalar que esta investigación aborda la relación entre la motivación y la satisfacción laboral y que la motivación laboral conlleva a la satisfacción laboral y, una vez concluido el estudio, se obtuvo que los niveles de motivación y satisfacción laboral en la institución estudiada, fueron altos, con lo cual se puso de manifiesto que existe correspondencia entre ambos resultados.

CONCLUSIONES

1. En el marco de esta investigación se propone un procedimiento que permite, en cuatro fases, evaluar la motivación y la satisfacción de los trabajadores. Estas fases son: I. Preparación y planificación; II. Evaluación; III. Mejora y IV. Seguimiento y Control.
2. Se emplea como soporte importante de la instrumentación el sistema informático MOSA, mediante el cual se da respuesta a la Fase II: Evaluación y a la Etapa VI: Compilación y análisis de los resultados obtenidos, del procedimiento.
3. De manera global, mediante la aplicación del procedimiento propuesto se determina que los niveles de motivación y satisfacción laboral son altos en la Sucursal 3471 de BANDEC, en Matanzas.

4. Del análisis del nivel de motivación se identificaron seis aspectos evaluados entre niveles de bajo y medio. En el caso de la satisfacción laboral fueron 13 aspectos los que alcanzaron evaluación media, los cuales corresponden a cuatro de los ocho grupos evaluados.
5. Se propone, en base a los resultados obtenidos, un plan de mejoras compuesto por siete acciones, que ofrecen solución a los problemas identificados, las cuales son detalladas con el responsable de ejecutarlas, la fecha de cumplimiento y se incluye además el seguimiento y control de plan.

REFERENCIAS

- Amorós, E. (2007). Comportamiento Organizacional: En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas. Perú: Lambayeque.
- Banco Central de Cuba. (s/f) Resolución No.1/97.
- BANDEC. (s/f).Resolución No. 36/98. Estatutos del Banco de Crédito y Comercio.
- BANDEC. (s/f). Valoración sobre la DPO y la Planeación Estratégica en el banco de Crédito y Comercio.
- BANDEC (2013). Cumplimiento de los Objetivos del Sistema Bancario.
- BANDEC (2013). Cumplimiento de los Objetivos del BANDEC.
- BANDEC (2013). Objetivos de Trabajo del BANDEC.
- BANDEC (2013). Certificado No. 17. Creación de la Sucursal 3471 de Matanzas.
- Bolaño, Y. (2014). Modelo de Dirección Estratégica Basado en la Administración de Riesgos para la Integración del Sistema de Dirección de la Empresa. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. ISPJAE. La Habana, Cuba.
- Bolaños, O. (2011). Monografía básica de Dirección. Material en Soporte Digital. Departamento de Técnicas de Dirección. Universidad de Matanzas, Cuba.
- Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros (1997). Acuerdo 3215, Creación del BANDEC.
- Conti, A. (2011). Dirección Estratégica. Buenos Aires, Argentina.
- Cuétara, L. (2000). Modelo de evaluación de empresas de transporte turístico. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas. Universidad de la Habana, Ciudad Habana, Cuba.
- Gil, B. (2009). Diagnóstico del Nivel de Satisfacción Laboral en el Banco de Crédito y Comercio, Sucursal 3481 Matanzas. Tesis en opción al título de Licenciado en Contabilidad y Finanzas. Matanzas, Cuba.
- Hernández, A. (2010). Contribución a la gestión y mejora de procesos en instalaciones hospitalarias del territorio matancero. Tesis en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos".

- Hernández, A. y otros (2014). La caracterización y clasificación de sistemas, un paso necesario en la gestión y mejora de procesos. Particularidades en organizaciones hospitalarias. Revista Dyna. <http://dyna.medellín.unal.edu.co/>
- Jiménez, S. (2007). Diagnóstico de la Satisfacción Laboral en la Sucursal Matanzas del BANDEC. Tesis en opción al título de Licenciado en Contabilidad y Finanzas. Matanzas, Cuba.
- Marqués, M. (2013). Modelo y procedimientos para la planificación de medicamentos y materiales de uso médico en instituciones hospitalarias del territorio matancero. Tesis en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos".
- Negrín, E. (2003). El mejoramiento de la Administración de Operaciones en Empresas de Servicios Hoteleros. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. ISPJAE, Ciudad de la Habana, Cuba.
- Negrín, E. (2007). Técnicas de motivación. Curso de maestría de FUNIBER. España.
- Nogueira, D. (2002). Modelo Conceptual y herramientas de apoyo para potenciar el Control de Gestión en las Empresas Cubanas. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. ISPJAE, Ciudad de la Habana, Cuba.
- Nguyen, L. (2008). Diagnóstico de los Factores que Afectan la Satisfacción Laboral de los Trabajadores de la UEB OBET Matanzas. Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial. Matanzas, Cuba.